DIRECTIVOS Y EDUCADORES: ¿UNA RELACIÓN PELIGROSA?

Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

SISTEMA RELACIONAL

- Comunidad: existencia de diferentes personas con:
  - Distintos roles y necesidades (directivos, educadores, estudiantes, padres),
  - Intereses comunes a articularse en función de objetivos institucionales
  - Características personales, motivaciones, percepciones y actitudes,
  - Modalidades de interrelación entre ellos

SISTEMA DE ROLES COMPLEMENTARIOS

- Rol: función social basado en complementariedad.
- Si no se conoce y comprende el alcance de roles complementarios se actuarán en función de su propio imaginario.
- Concepción constructivista: uno no se maneja con la realidad tal cual es, sino tal cual la conoce.
- Educadores: interactúan con estudiantes, otros educadores, padres y directivos no sólo en función de lo que ellos son, sino de lo que conocen en relación con esos roles

ALCANCE DE LOS ROLES

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineados: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ROL

- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y con contexto institucional
- Espacios de reflexión compartida no invalidan la existencia de responsabilidad individual en la tarea educativa

EXPECTATIVAS Y CONFLICTOS

- Expectativas con respecto al propio comportamiento y el de los demás: construidos a partir de historias individuales, institucionales y sociales.
- Necesidad de diferenciar entre “lo ideal” y la "imagen" que se tiene respecto de los diversos roles

EXPECTATIVAS Y CONFLICTOS

- Cuando las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Cuando no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

SI DOMINA LA BUROCRACIA …

- Estructura estática; roles y funciones determinados e impuestos por la normativa legal vigente.
- Funcionamiento regular, previsible, óptimo y eficiente.
- Tareas rutinarias jerárquicamente dependientes
- Controles formales rigidizados
- Sobrestimación de “papeles”

SI APUNTA A LA MEJORA …

- Importa la tarea sustancial: educación
- Toma de decisiones compartida.
- Relaciones interpersonales caracterizadas por comunicación e intercambio.
- Se revisan las prácticas de los diversos actores.

EDUCADORES Y DIRECTIVOS

MITOS, EXPECTATIVAS Y REALIDADES

EXPECTATIVAS DE LOS EDUCADORES SOBRE EL DIRECTIVO

Se basan mucho en aspectos afectivos:

- que sea bueno,
- que guíe
- que genere confianza
- que atienda y entienda los problemas a veces personales
- que sea comprensivo, pero sin pretender que sea amigo

DIRECTIVOS: MITOS Y PREJUICIOS

- Que sirve sólo cuando el educador lo necesita para resolver problemas
- Que se ocupa sólo de las Relaciones Públicas
- Para muchos: preferiblemente lo más lejos posible
- Para otros tantos: visto como controlador: “si me viene a ver es porque algo hago mal”

DIRECTIVOS: MITOS Y PREJUICIOS

Tres suposiciones erróneas:

- Que es un educador con más años de experiencia.
- Que es "omnipotente”: lo puede todo
- Que es “omnisapiente”: tiene que conocer a fondo todas las disciplinas / contenidos que se abordan.

EL DIRECTIVO: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE AL EDUCADOR?

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.

EDUCADOR REAL, TEMIDO, DESEADO Y POSIBLE

- Educador producto terminado versus formación inicial y permanente
- “Él no es como yo era” versus aceptar que hay cambios de concepciones.
- Subjetivismo: cuando el directivo se toma como parámetro para considerar el desempeño del educador.
- Educador reproductor versus educador innovador: “o es apático o es subversivo”
- Educador posible: ¿todo depende del educador o el directivo tiene algo que decir y hacer?

FUENTES DE CONOCIMIENTO

- De su historia como educador y como directivo en esta institución
- De instituciones en las que trabajó antes
- De su "biografía escolar"
- De su formación del profesorado:
  - El educador adquirió saberes referidos más que nada al rol docente.
  - Saberes referidos al rol directivo no forman parte habitual de la formación dada en el profesorado.

FUENTES DE CONOCIMIENTO

- Necesidad de redefinir las características actuales del rol de educadores y directivos.
- Participación de directivos y educadores en la redefinición:
  - Permite saber qué esperar del otro en relación a los roles
  - Permite manejar situaciones que implican a ambas partes.

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

- Dirige, conduce, coordina, gestiona y gobierna
- Coordina cosas diferentes, intereses distintos para poder continuar con el Proyecto Institucional.
- No dirige personas: dirige o coordina actividades.
- Conduce el conjunto de actividades, procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es el responsable.

RELACIONES DIRECTIVOS - EDUCADORES

RELACIONES EN LA ESCUELA: ¿TÉCNICO-PROFESIONAL O VINCULAR-AFECTIVA?

Es una falsa dicotomía

- No es elegir uno u otro sino ver qué lugar ocupa cada uno.
- Lo profesional no anula lo afectivo.
- Vínculo afectivo: muy priorizado para caracterizar relaciones entre profesionales de la educación.

RELACIONES EN LA ESCUELA: ¿TÉCNICO-PROFESIONAL O VINCULAR-AFECTIVA?

- Riesgo: dividir entre lo afectivo y lo profesional. ¿para ser un profesional se tiene que anular lo afectivo?.
- Ser profesional incluye los vínculos afectivos pero el propósito no son los vínculos.

¿ASPECTO TÉCNICO-PROFESIONAL O AFECTIVO-VINCULAR?

- Familia y grupo de amigos: su propósito y tarea son los vínculos y afectos.
- Su establecimiento y desarrollo hacen al crecimiento de sus miembros.
- Escuela: tarea concreta: enseñar contenidos escolares.
- Sin vínculos afectivos adecuados esa tarea no se puede cumplir

¿ASPECTO TÉCNICO-PROFESIONAL O AFECTIVO-VINCULAR?

- Diferencia:
  - Tomar como tarea esencial el establecimiento de vínculos afectivos
  - Tomar vínculos afectivos como entramado que permite cumplir con la tarea de enseñar
- Propósito:
  - no es establecer vínculos afectivos
  - es llevar adelante actividad institucional mediante vínculos afectivos adecuados.

DIRECTIVOS, EDUCADORES Y LAS MODIFICACIONES ¿POSIBLES?

¿POR QUÉ Y CÓMO SE BUSCAN MODIFICACIONES?

- No hay nada que se detenga: va para delante, o para atrás.
- ¿Cómo detectar las modificaciones que se requieren?
- Esencialmente mediante:
  - observación de desempeños
  - análisis de planificaciones y proyectos

¿QUÉ MODIFICACIONES SE BUSCAN?

- Las que tiendan a un constante crecimiento de la institución con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza.
- El cuestionamiento de la tarea no se hace sólo sobre lo que se está seguro que anda "mal", sino también sobre lo que se cree que anda "bien" pero que puede andar mejor.

TIPOS DE "MODIFICACIONES"

1. Cuando un educador realiza algo con lo cual el directivo no acuerda.
   - Razones:
     - actividades propuestas no pertinentes para el grupo de alumnos,
     - concepciones no coherentes con los lineamientos institucionales,
     - contenidos desactualizados, etc.
   - El directivo desea que el educador deje de hacer lo que está haciendo o se propone hacer.

TIPOS DE "MODIFICACIONES"

2. Propuesta, intento o deseo que un educador comience a realizar algún tipo de actividad, enseñar un contenido que hasta ahora no hubiera abordado, etc

- Enseñar mediante el empleo de determinadas estrategias.
- Hacer salidas cuando hasta ahora no las hacía.
- Trabajar con determinados recursos innovadores, etc.

TIPOS DE "MODIFICACIONES"

3. Intento, propuesta o deseo de que un modo de actuar docente se “amplíe” o se “focalice”.

- Ya trabaja con proyectos muy puntuales: que los amplíe, incorpore otras disciplinas o trabaje con otros educadores.
- Hace salidas en todo momento y para el abordaje de casi cualquier contenido: que las restrinja, para incorporar otras estrategias.

TIPOS DE "MODIFICACIONES"

4. Cuando el directivo desea que algo que se viene haciendo continúe haciéndose.

- “Modificación“: porque no se continúa por rutina o tradición, sino porque al día de hoy tiene razón de existir.
  Se actualiza, se reafirma.
- Cuestionar el accionar cotidiano, "ponerlo sobre la mesa", “en tela de juicio”.
- Evaluar la pertinencia de acciones en función de situación actual.
- Una acción pudo haber sido válida antes y hoy no. Analizar su fundamento y decidir si se mantiene o no.

DIRECTIVOS Y EDUCADORES: DAR DIRECTIVAS, ASESORAR, CAPACITAR

RELACIONES POSIBLES ENTRE DIRECTIVOS Y EDUCADORES

Dar directivas, Capacitar, Asesorar

- Todas: tienden a producir modificaciones en el desempeño de quienes ocupan roles complementarios.
- Directivas: Indicar qué se debe hacer y qué no.
- Asesoramiento y Capacitación: situaciones educativas.

DAR DIRECTIVAS

- Indicaciones concretas en función del tiempo; por algo previamente explicitado; en cumplimiento de normativas preexistentes.
- “Dar directivas” corresponde al rol del directivo.
- Directivas: no autoritarismo o manejo arbitrario e injusto.

CAPACITAR

- Contenidos: cierto grado de generalidad.
- Situaciones concretas: a modo de ejemplo.
- Responsabilidad del participante: la transferencia áulica.
- Objetivo: no es la resolución de cada situación particular.

ASESORAR

- Se detectan situaciones conflictivas concretas que se intentan resolver.
- Marco teórico y saberes específicos permiten el análisis y eventual modificación y resolución de una situación concreta.
- Situación particular: punto de partida y punto de llegada.
- Intención: resolver situación concreta.

Hay que ponerse en marcha, y ello no se puede improvisar.
No podemos caer en “la trampa del tren que nunca sale”, empeñados en diseñar y discernir, pensar y repensar, cuestionar vías y rutas de viaje, sin ningún mapa ni instrumento palpable con el que enfrentarse al hecho de caminar.

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

CENTRO DE FORMACIÓN
CONSTRUCTIVISTA
www.cefcon.com.ar

